

# Pengaruh Pengembangan Organisasi, Kepemimpinan, Jenjang Karir terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Puskesmas

## The Influence of Organizational Development, Leadership, and Career Path towards Employee Satisfaction and Performance of Puskesmas Workers

I Gusti Gede Djestawana

Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Bina Usada Bali

### Abstrak

Puskesmas harus mampu cepat tanggap terhadap kebutuhan pelanggan dengan konsekuensi organisasi memerlukan sumber daya manusia yang mempunyai keahlian dan kemampuan unik. Untuk mewujudkan hal tersebut, puskesmas harus berorientasi pada pembentukan kualitas sumber daya manusia yang mampu menjawab tuntutan perubahan. Tujuan dari penelitian adalah membuktikan pengaruh pengembangan organisasi, kepemimpinan, serta pengembangan karir secara parsial dan simultan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai Puskesmas Kota Denpasar. Penelitian dilakukan pada pegawai di 10 Puskesmas Kota Denpasar menggunakan 3 tahap teknis analisis multivariat dengan metode *confirmatory factor analysis* yang dilakukan dengan mengurangi satu demi satu indikator penyusun suatu variabel hingga tercapai suatu model pendugaan yang memenuhi persyaratan menggunakan program aplikasi *structural equation model* (SEM) berupa *analysis of moment structures* (AMOS). Berdasarkan model persamaan 1 terbukti bahwa hipotesis yang menyatakan pengembangan organisasi, kepemimpinan, serta pengembangan karir secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (nilai  $p < 0,05$ ). Berdasarkan model persamaan 2, pengembangan organisasi, kepemimpinan, pengembangan karir, serta kepuasan kerja secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (nilai  $p < 0,05$ ).

**Kata kunci:** Kinerja pegawai, kepuasan kerja, kepemimpinan, pengembangan karir, pengembangan organisasi

### Abstract

Puskesmas should be able to quickly respond to customer need with the consequences of human resource organizations require the expertise and unique capabilities. So, puskesmas should be oriented to the formation of human resources capable of answering the demands of change. The aims of the research to find out the implication of organizational development, leadership, career development, both partially and simultaneously towards work satisfaction and work performance of personnel in Puskesmas in

Denpasar City. This research involved personnels of 10 Puskesmas in Denpasar City: The research takes total population number as the sample and total 324 people were involved in this research. Data analysis technique was carried out in 3 phases; univariat, bivariat dan multivariat analysis. Univariat analysis was carried out with backward confirmatory factor analysis, while bivariat analysis was carried out with canonical correlation technique, and multivariat analysis was carried out with structural equation model (SEM). The analysis used computer program of SEM application: analysis of moment structures (AMOS). The research results as follows; according to equation 1, it is proved that hypothesis stating that organizational development, leadership and career development, both partially and simultaneously, influences on work satisfaction significantly ( $p$  value  $< 0,05$ ). Organizational development, leadership, career development and work satisfaction, both partially and simultaneously, influence work performance significantly ( $p$  value  $< 0,05$ ).

**Key words:** Job performance, work satisfaction, leadership, career development, organizational development

### Pendahuluan

Untuk menjangkau wilayah di seluruh pelosok tanah air, puskesmas diperkuat dengan puskesmas pembantu dan puskesmas keliling. Untuk daerah yang jauh dari sarana pelayanan rujukan, puskesmas dilengkapi dengan fasilitas rawat inap. Organisasi dalam bidang bisnis, pemerintahan, sosial, keagamaan, dan pendidikan yang memanfaatkan sumber daya terbatas harus berupaya untuk memperoleh hasil yang direncanakan. Pada masa depan, organisasi yang unggul adalah organisasi yang

Alamat Korespondensi: I Gusti Gede Djestawana, STIKES Bina Usada Bali, Jl. Kubu Gunung Tegal Jaya Dalung Badung Bali 80361, Hp. 082122139770, e-mail: djestawana@yahoo.co.id

dapat menumbuhkan komitmen setiap orang dan meningkatkan kapasitas belajar di semua tingkat organisasi. Suatu organisasi meraih keberhasilan yang mengesankan dan kompetitif justru karena cara memperlakukan anggotanya. Anggota organisasi tersebut senang datang ke tempat kerja dengan moral kuat dan produktivitas yang lebih tinggi. Organisasi membutuhkan orang yang bersemangat, manajemen partisipatif, serta tim kerja yang terarah dan terpadu di tempat kerja. Kemampuan memaksimalkan potensi pegawai ditentukan oleh aspek manajemen lunak meliputi cara individu diperlakukan, diberi inspirasi dan tantangan untuk menghasilkan prestasi kerja terbaik mereka, serta bimbingan manajer menjadikan performa pegawai yang luar biasa.<sup>1</sup>

Pada abad ke-21, tantangan yang dihadapi setiap perusahaan terfokus pada pelayanan kebutuhan pelanggan, tidak hanya pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) tetapi lebih berorientasi pada nilai (*customer value*). Jika ingin unggul dalam persaingan pasar, puskesmas harus mampu cepat tanggap terhadap kebutuhan pelanggan dengan konsekuensi organisasi memerlukan sumber daya manusia yang mempunyai keahlian dan kemampuan unik. Untuk mewujudkan hal tersebut, puskesmas harus berorientasi pada pembentukan kualitas sumber daya manusia yang mampu menjawab tuntutan perubahan. Hal ini dapat terwujud apabila pegawai bekerja lebih baik dengan tingkat kepuasan yang tinggi.<sup>2</sup> Berbagai organisasi menghadapi perubahan dengan variasi, intensitas, dan cakupan yang belum pernah dialami sebelumnya. Manajer masa kini dan masa depan dituntut tidak hanya luwes tetapi juga mampu beradaptasi dengan lingkungan yang bergerak sangat dinamis. Setiap organisasi dalam berinteraksi dengan organisasi lain harus selalu peka terhadap aspirasi, keinginan, tuntutan, dan kebutuhan berbagai kelompok yang berinteraksi.

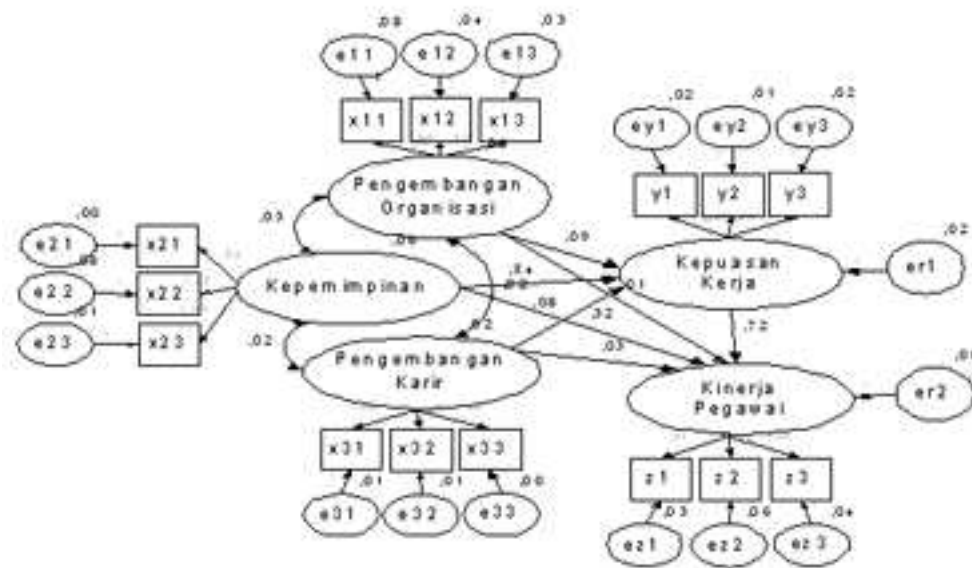
Di Kota Denpasar Provinsi Bali, pengembangan organisasi puskesmas sangat perlu memperhatikan sumber daya manusia, pengembangan organisasi, kepemimpinan, dan pengembangan karir. Hingga tahun 2006, Provinsi Bali telah membangun sarana pelayanan kesehatan yang memadai meliputi 112 puskesmas, 500 puskesmas pembantu, dan didukung oleh 121 puskesmas keliling.<sup>3</sup> Kota Denpasar dengan luas wilayah 12.778 hektar sekitar 2,18% dari luas wilayah Provinsi Bali memiliki kepadatan penduduk rata-rata 4.763 jiwa/km<sup>2</sup> dengan jumlah penduduk sekitar 608.595 jiwa dan tersedia 10 puskesmas, 26 puskesmas pembantu, 10 puskesmas keliling, dan 429 posyandu.<sup>3</sup> Jumlah puskesmas di Bali yang sudah memadai seharusnya menampilkan kinerja pelayanan kesehatan yang berkualitas.

Penampilan dan mutu pelayanan kesehatan telah sesuai dengan standar yang ada, tetapi untuk daerah

wisata mancanegara, kualitas pelayanan kesehatan tersebut perlu lebih ditingkatkan meliputi program promosi, pencegahan, pengobatan, dan pemulihan. Oleh sebab itu, perlu dilakukan peningkatan aspek manajemen sumber daya manusia, pelayanan rujukan, dukungan logistik, dan biaya operasional yang menentukan mutu pelayanan kesehatan yang diberikan kepada masyarakat. Tahun 2002, rata-rata kunjungan puskesmas sekitar 56 penderita per hari, tahun 2003 menurun menjadi 48,14 penderita, tahun 2004 naik menjadi 59,58 penderita, tahun 2005 dan 2006 naik menjadi 61,36 dan 77,09 penderita. Peningkatan tersebut disebabkan oleh kesadaran masyarakat berobat ke puskesmas yang memberikan pelayanan secara lebih cepat dan murah.

Pimpinan organisasi sangat perlu melakukan pemanfaatan secara cermat dan berkesinambungan. Masalah kepuasan kerja berpengaruh terhadap tingkat absensi pegawai, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, serta keluhan dan pelayanan kesehatan bermutu, terjangkau, dan adil.<sup>4</sup> Posisi manusia dalam organisasi sangat krusial karena merupakan unsur pemberi kehidupan dalam setiap organisasi. Dalam teori hierarki kebutuhan manusia, Maslow berpendapat bahwa manusia adalah baik dan kadang-kadang mulia, sementara kebutuhan tidak pernah terpuaskan. Hal tersebut mendorong manusia termotivasi untuk bertindak dan bekerja. Menurut Handoko,<sup>5</sup> kepuasan kerja adalah keadaan emosional para pegawai yang memandang pekerjaan mereka yang mencerminkan perasaan terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi meliputi kepuasan pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dengan tenaga kerja, dan kesempatan untuk maju.<sup>6</sup> Teori 2 faktor merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*. *Satisfies* adalah berbagai faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang meliputi pekerjaan menarik, penuh tantangan, kesempatan berprestasi dan berkembang, serta kesempatan memperoleh penghargaan yang akan menimbulkan kepuasan. *Dissatisfies* (*hygiene factors*) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan yang meliputi gaji/upah, pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja, dan status.

Gaji bukan segalanya, berapa pun besarnya gaji yang diterima tidak akan pernah membuat seseorang merasa puas. Gaji yang menarik bukan satu-satunya cara mempertahankan sumber daya manusia terbaik di perusahaan. Budaya yang baik, pemimpin yang mengayomi, serta kesempatan yang luas mengembangkan diri melalui pelatihan juga dapat menjadi perekat bagi seorang pegawai. Dalam *Harvard Business Review* edisi Maret 2007 menyimpulkan kini orang-orang hebat dengan kompetensi yang tinggi dibutuhkan di seluruh bagian perusahaan. Mengelola para *top talent* agar tetap betah dan merasa nyaman bekerja di suatu perusahaan bukan



Keterangan:  
 Chi square = 102,450  
 GFI = 0,046  
 AGFI = 0,924  
 RMSEA = 0,034

Gambar 1. Model Persamaan Struktural Lengkap

pekerjaan mudah, tetapi hal tersebut merupakan tugas terpenting di zaman ini. Para *top talent* ingin dilindungi manajemen, memuji keahlian, mengenal kebanggaan, dan membebaskan dari birokrasi yang berbelit-belit. Riset *Hay Group* melaporkan 4 faktor yang berperan besar mendorong komitmen pegawai meliputi aspek kepemimpinan efektif internal (40%), manajemen talenta/kesempatan pegawai untuk maju (20%), serta kemampuan perusahaan merespon perubahan eksternal dan arah perusahaan jangka panjang.

Pengembangan karir memuaskan kebutuhan pegawai, kesempatan tumbuh dan berkembang, serta memenuhi kebutuhan harga diri individu sehingga menjadikan para pegawai mudah merasa puas. Kebutuhan harga diri juga sangat diharapkan oleh pegawai puskesmas yang merupakan salah satu organisasi sarana pelayanan terkecil dalam tatanan pelayanan kesehatan di Indonesia. Puskesmas memerlukan pengembangan organisasi agar mampu memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas kepada masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengembangan organisasi, kepemimpinan, pengembangan karir secara parsial dan simultan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai puskesmas.

## Metode

Penelitian ini menggunakan metode survei deskriptif

dan *explanatory* dengan tipe investigasi *causalitas*. Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu yang meliputi semua pegawai yang bertugas di Puskesmas Kota Denpasar. *Time horizon* adalah *cross sectional* dengan informasi populasi dikumpulkan langsung dari lokasi secara empiris untuk mengetahui pendapat populasi terhadap objek yang sedang diteliti. Hasil tersebut relatif tidak berbeda apabila dilakukan pengukuran kembali terhadap subjek yang sama tentang kemantapan, keandalan/stabilitas, dan keadaan tidak berubah dalam waktu pengamatan pertama dan selanjutnya. Analisis pengaruh pengembangan organisasi, kepemimpinan, pengembangan karir terhadap kepuasan kerja serta implikasi pada kinerja pegawai puskesmas secara parsial dan simultan dilakukan dengan analisis univariat, bivariat, dan multivariat.

Gabungan konstruk eksogen dan endogen dalam penelitian menghasilkan model persamaan struktural lengkap yang memenuhi semua syarat pemodelan mulai dari nilai *chi square* yang tidak signifikan ( $c^2 = 102,450$ ; nilai  $p = 0,046$ ), parameter kelayakan model yang tinggi, baik secara absolut (*Goodness of Fit Index*, GFI = 0,950) maupun *incremental* (*Adjusted Goodness of Fit Index*, AGFI = 0,924), dan varian error yang menggambarkan residu antara nilai prediksi model terhadap nilai hasil pengamatan sesungguhnya yang rendah (*Root Mean Square Error of Approximation*, RMSEA = 0,034).

#### Persamaan 1

$$KK = 0,095 PO + 0,543 KPP + 0,081 PK + 0,020$$

Keterangan :

KK = kepuasan kerja

PO = pengembangan organisasi

KPP = kepemimpinan

PK = pengembangan karir

#### Persamaan 2

$$KP = 0,719 KK + 0,007 PO + 0,316 KPP + 0,031 PK + 0,011$$

Keterangan :

KP = kinerja pegawai

KK = kepuasan kerja

PO = pengembangan organisasi

KPP = kepemimpinan

PK = pengembangan karir

#### Persamaan 3

$$PO = 0,679 KOM + 0,076$$

#### Persamaan 4

$$PO = 0,766 PAR + 0,044$$

#### Persamaan 5

$$PO = 0,780 PHG + 0,033$$

Keterangan :

PO = pengembangan organisasi

KOM = komunikasi

PAR = partisipasi

PHG = penghargaan

Dengan demikian, kerangka teoritis menyatakan kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor kepuasan kerja, pengembangan organisasi, kepemimpinan, dan pengembangan karir didukung oleh fakta empiris berdasarkan hasil pengamatan dalam penelitian ini.

## Hasil

### Model Persamaan Struktural Prediksi Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil akhir pemodelan, prediksi kepuasan kerja yang merupakan fungsi dari faktor pengembangan organisasi, kepemimpinan, dan pengembangan karir dinyatakan dalam model persamaan multivariat (Persamaan 1).

### Model Persamaan Struktural Prediksi Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil akhir pemodelan, prediksi kinerja pegawai yang merupakan fungsi faktor kepuasan kerja, pengembangan organisasi, kepemimpinan, dan pengembangan karir dapat dinyatakan dalam model persamaan multivariat (Persamaan 2).

#### Persamaan 6

$$KPP = 0,913 PP + 0,003$$

#### Persamaan 7

$$KPP = 0,727 KM + 0,080$$

#### Persamaan 8

$$KPP = 0,891 PM + 0,015$$

Keterangan :

KPP = kepemimpinan

PP = perilaku pimpinan

KM = kemampuan manajerial

PM = pemberian motivasi

#### Persamaan 9

$$PKR = 0,881 KB + 0,012$$

#### Persamaan 10

$$PKR = 0,822 JK + 0,007$$

#### Persamaan 11

$$PKR = 0,923 PK + 0,004$$

Keterangan :

PKR = pengembangan karir

KB = kesempatan berprestasi

JK = jenjang karir

PK = prediksi karir

### Model Pengukuran Pengembangan Organisasi

Model pengembangan organisasi diprediksi berdasarkan 3 variabel komposit yaitu komunikasi, partisipasi, dan penghargaan. Berdasarkan hasil analisis model persamaan struktural lengkap, prediksi pengembangan organisasi dapat dinyatakan dalam 3 persamaan regresi (Persamaan 3, Persamaan 4, Persamaan 5).

### Model Pengukuran Kepemimpinan

Model kepemimpinan diprediksi berdasarkan 3 variabel komposit yaitu perilaku pimpinan, kemampuan manajerial, dan pemberian motivasi. Berdasarkan hasil analisis model persamaan struktural lengkap, prediksi kepemimpinan dapat dinyatakan dalam 3 persamaan regresi (Persamaan 6, Persamaan 7, Persamaan 8).

### Model Pengukuran Pengembangan Karir

Model pengembangan karir diprediksi berdasarkan 3 variabel komposit yaitu kesempatan berprestasi, jenjang

**Persamaan 12**

$$KK = 0,892 HK + 0,018$$

**Persamaan 13**

$$KK = 0,842 TK + 0,011$$

**Persamaan 14**

$$KK = 0,840 MP + 0,016$$

Keterangan :

KK = kepuasan kerja

HK = hubungan kerja

TK = tantangan kerja

MP = mutasi promosi

**Persamaan 15**

$$KP = 0,782 CP + 0,034$$

**Persamaan 16**

$$KP = 0,548 MP + 0,064$$

**Persamaan 17**

$$KK = 0,751 MjP + 0,043$$

Keterangan:

KP = kinerja pegawai

CP = cakupan pelayanan

MP = mutu pelayanan

MjP = manajemen pelayanan

karir, dan prediksi karir. Berdasarkan hasil analisis model persamaan struktural lengkap, prediksi pengembangan karir dapat dinyatakan dalam 3 persamaan regresi (Persamaan 9, Persamaan 10, Persamaan 11).

**Model Pengukuran Kepuasan Kerja**

Model kepuasan kerja diprediksi berdasarkan 3 variabel komposit yaitu hubungan kerja, tantangan kerja, dan mutasi promosi. Berdasarkan hasil analisis model persamaan struktural lengkap, prediksi kepuasan kerja dapat dinyatakan dalam 3 persamaan regresi (Persamaan 12, Persamaan 13, Persamaan 14).

**Model Pengukuran Kinerja Pegawai**

Model kinerja pegawai diprediksi berdasarkan 3 variabel komposit yaitu cakupan pelayanan, mutu pelayanan, dan manajemen pelayanan. Berdasarkan hasil analisis model persamaan struktural lengkap, prediksi kinerja pegawai dapat dinyatakan dalam 3 persamaan regresi (Persamaan 15, Persamaan 16, Persamaan 17).

**Pembahasan**

Berdasarkan Persamaan 1 dapat dinyatakan bahwa hipotesis yang menyatakan hubungan antara kepuasan kerja dan pengembangan organisasi; kepuasan kerja dan kepemimpinan; kepuasan kerja dan pengembangan karir secara sendiri dan bersamaan memengaruhi kepuasan kerja. Semuanya terbukti signifikan ( $cr > +2,58$ ) dan didukung oleh fakta empiris berdasarkan hasil pengamatan dalam penelitian ini.

Berdasarkan Persamaan 2, hipotesis hubungan antara kinerja pegawai dan kepuasan kerja; kinerja pegawai dan pengembangan organisasi; kinerja pegawai dan kepemimpinan; kinerja pegawai dan pengembangan karir secara sendiri dan bersamaan memengaruhi kinerja pegawai serta terbukti signifikan ( $cr > +2,58$ ) dan didukung oleh fakta empiris berdasarkan hasil pengamatan dalam penelitian ini.

Model prediksi pada Persamaan 3, 4, dan 5 menyatakan bahwa faktor yang paling dominan dalam menentukan pengembangan organisasi adalah penghargaan (Persamaan 5 memiliki koefisien regresi paling besar). Berdasarkan hasil uji kelayakan dan unidimensionalitas, indikator aspek penghargaan perlu mendapat perhatian dalam pengembangan organisasi. Model prediksi pada Persamaan 6, 7, dan 8 menyatakan bahwa faktor yang paling dominan dalam menentukan kepemimpinan adalah perilaku pimpinan (Persamaan 6 memiliki koefisien regresi paling besar). Berdasarkan hasil uji kelayakan dan unidimensionalitas, indikator aspek perilaku pimpinan perlu mendapat perhatian. Kepemimpinan paternalistik masih menghasilkan peran serta masyarakat yang tinggi.<sup>7</sup>

Model prediksi pada Persamaan 9, 10, dan 11 menyatakan bahwa faktor yang paling dominan dalam menentukan pengembangan karir adalah prediksi karir (Persamaan 11 memiliki koefisien regresi paling besar). Berdasarkan hasil uji kelayakan dan unidimensionalitas, indikator aspek prediksi karir perlu mendapat perhatian. Model prediksi pada Persamaan 12, 13, dan 14 menyatakan bahwa faktor yang paling dominan dalam menentukan kepuasan kerja adalah hubungan kerja (Persamaan 12 memiliki koefisien regresi paling besar). Berdasarkan hasil uji kelayakan dan unidimensionalitas, indikator aspek hubungan kerja perlu mendapat perhatian. Kepuasan kerja memerlukan intervensi dari berbagai sisi, mulai dari perilaku, sumber daya manusia, proses pelayanan, dan sarana fisik disertai peralatan.<sup>8</sup> Demikian pula dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan wujud dari persepsi karyawan yang tercermin dalam sikap dan terfokus pada perilaku terhadap pekerjaan.<sup>9</sup> Model prediksi pada Persamaan 15, 16, dan 17 menyatakan bahwa faktor yang paling dominan dalam menentukan kinerja pegawai adalah cakupan pelayanan (Persamaan 15 memiliki koefisien regresi paling besar). Hasil penelitian membuk-



tikan bahwa dalam upaya peningkatan kepuasan kerja pegawai, kebijakan yang diambil pimpinan harus menerapkan ketiga variabel secara bersama.

Hasil temuan penelitian ini sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa berbagai faktor yang mendorong kepuasan kerja karyawan yaitu kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, serta ada dalam gen. Penelitian ini juga mendukung resistensi perubahan dapat dihilangkan dengan upaya pengembangan organisasi yaitu penghargaan, saling mempercayai melalui komunikasi, serta menonjolkan kebersamaan dan partisipasi. Unidimensionalitas indikator aspek cakupan pelayanan perlu mendapat perhatian.

### Kesimpulan

Pengembangan organisasi, kepemimpinan, dan pengembangan karir terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai puskesmas. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan dengan mengoptimalkan pengembangan organisasi, kepemimpinan, dan pengembangan karir. Faktor yang perlu mendapatkan perhatian dalam upaya peningkatan kepuasan kerja adalah kepemimpinan, pengembangan organisasi, dan pengembangan karir. Faktor yang perlu mendapatkan perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai adalah kepuasan kerja diikuti dengan faktor kepemimpinan, pengembangan karir, dan pengembangan organisasi. Variabel yang paling dominan dalam menentukan kinerja pegawai adalah kepuasan kerja. Variabel yang paling dominan dalam menentukan kepuasan kerja adalah kepemimpinan sedangkan variabel yang paling dominan dalam menentukan kepemimpinan adalah perilaku pimpinan. Dengan demikian, dapat ditarik intisari dari penelitian ini yaitu kinerja pegawai sangat ditentukan oleh perilaku pimpinan.

### Saran

Dalam kinerja pegawai perlu diperhatikan aspek cakupan pelayanan meliputi ketaatan pegawai menyelesaikan pekerjaan tanpa memperhatikan jam kerja dan hari libur, kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab, kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan yang sesuai bidang keahlian, serta kemampuan pegawai dalam men-

ja perlu memperhatikan aspek hubungan kerja antarpegawai serta antara pimpinan dan pegawai sehingga kegiatan organisasi senantiasa terjalin secara harmonis. Pengambilan keputusan sebaiknya berdasarkan hasil musyawarah, pegawai diberi wewenang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi puskesmas, hubungan timbal balik hasil kerja pegawai mendapat pengakuan pimpinan, dan pegawai menghormati segala keputusan pimpinan. Kepemimpinan perlu memprioritaskan aspek perilaku pimpinan. Pimpinan memberikan arahan, mempunyai kemampuan pemecahan masalah, kemampuan berkoordinasi internal dan eksternal, menerima pendapat bawahan, serta berdiskusi dan membuat terobosan baru dalam melaksanakan tugas. Faktor dominan pengembangan karir adalah prediksi karir, proyeksi pengembangan karir sesuai perencanaan organisasi, latar belakang pendidikan pegawai, serta diperlukan kesempatan mencari peluang sesuai dengan keahlian yang dimiliki pegawai untuk berprestasi. Pengembangan organisasi perlu penghargaan meliputi pemberian penghargaan berdasarkan prestasi kerja, menghargai setiap inisiatif, dan kepuasan pegawai.

### Daftar Pustaka

1. Nelson B. Seribu satu cara untuk menjadikan karyawan bersemangat. Batam: Karisma Publishing Group; 2007.
2. Alwi S. Manajemen sumber daya manusia. Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi; 2001.
3. Dinas Kesehatan Kota Denpasar. Profil dinas kesehatan Kota Denpasar tahun 2006. Denpasar: Dinas Kesehatan Kota Denpasar; 2007.
4. Martoyo S. Manajemen sumber daya manusia. Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi; 2000.
5. Handoko TH. Manajemen personalia dan sumber daya manusia. Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi; 2001.
6. Mathis RL, Jackson JH. Manajemen sumber daya manusia. Buku 1. Jakarta: PT Salemba Emban Patria; 2001.
7. Widagdo L. Kepala desa dan kepemimpinan pedesaan persepsi kader posyandu di Kecamatan Mlonggo Kabupaten Jepara Jawa Tengah. Makara Seri Kesehatan. 2006; 10 (2): 54-9.
8. Aziz A. Hubungan antara faktor karakteristik, motivasi, dan kinerja penyuluh keluarga berencana pada BKKBN Provinsi Jambi. Depok: Manajemen & Administrasi Rumah Sakit Indonesia, Program Studi Kajian Administrasi Rumah Sakit UI; 2003. hal. 11-6.
9. Gotot DB, Adisasmito W. Hubungan karakteristik perawat, isi pekerjaan, dan lingkungan pekerjaan terhadap kepuasan kerja perawat di instalasi gawat darurat inap RSUD Gunung Jati Cirebon. Makara Seri Kesehatan. 2005; 9 (1): 1-8.